Chapitre introductif

Élaborer une stratégie client

Pierre VOLLE et Thierry DELÉCOLLE

La marque est un actif stratégique qui fait l'objet de démarches structurées dans de nombreuses organisations (à travers les plates-formes de marques, par exemple) et de multiples ouvrages et articles académiques. Cela est beaucoup moins vrai pour le portefeuille de clients, un actif pourtant tout aussi stratégique que le portefeuille de marques. Imaginez la situation où vous êtes en charge d'élaborer une stratégie de relation client pour votre direction générale, votre direction marketing ou votre direction commerciale. Quels en seraient les thèmes majeurs, les grands axes, les alternatives stratégiques ?

Les outils sont importants, certes, mais ce sont seulement des moyens. La question des finalités doit nécessairement être traitée au préalable. Précisément, quels sont les objectifs des stratégies « orientées client » ? Il s'agit de se poser les bonnes questions avant de se précipiter sur tels ou tels outils [application CRM (*Customer Relationship Management*), centre de contacts, programme de fidélité, médias sociaux, etc.].

Par ailleurs, il est clair qu'une organisation ne peut pas tout faire en matière de management des clients. Elle est confrontée à des alternatives et à des arbitrages. Elle fait face à des blocages et à des difficultés de mise

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

en œuvre. Elle doit prendre des décisions cohérentes et pertinentes, mettre en place des processus et des dispositifs relationnels en connaissant leurs limites.

Placer l'organisation en situation de répondre à ces multiples défis mérite assurément de s'arrêter sur la dimension stratégique du management des clients. C'est ce que nous nous proposons de faire dans ce chapitre introductif et, plus généralement, dans cet ouvrage.

Peu d'organisations ont formalisé une stratégie clients. Pourtant, explicitement ou non, celles-ci procèdent à des choix stratégiques et des arbitrages, qu'elles le veuillent ou non. Comment se font ces choix et comment ces arbitrages pourraient-ils être améliorés ? Comment déployer des processus relationnels cohérents avec l'identité de l'entreprise, sa stratégie d'affaires et sa stratégie marketing ? Comment mettre en œuvre des dispositifs relationnels pertinents qui répondent aux attentes des clients et se différencient de ceux mis en place par les concurrents afin de créer un avantage concurrentiel. Notre objectif est précisément de répondre – au moins partiellement – à ces questions importantes.

Lorsqu'il s'agit de « stratégies clients », est-il pertinent de prendre son inspiration du côté des grandes théories en management stratégique, en mobilisant les cadres d'analyse bien connus comme, par exemple, ceux de la Harvard Business School (modèle SWOT, forces concurrentielles, chaîne de valeur, etc.) ?

L'examen attentif de ces grandes théories montre que les experts du management stratégique n'ignorent pas le client (Desreumaux *et al.*, 2009 ; Garrette *et al.*, 2009 ; Johnson, *et al.*, 2011). Ses besoins sont habituellement considérés comme des critères de segmentation pertinents (parmi d'autres, comme la technologie) lorsqu'il s'agit de découper l'entreprise en domaines d'activités stratégiques (ou *business units*). Par ailleurs, le pouvoir de négociation du client est souvent considéré comme l'une des forces importantes qui pèse sur l'intensité concurrentielle des secteurs dans lesquels l'organisation évolue. Certains experts évoquent la notion de proposition de valeur pour le client, la nécessité de mettre en place des processus transversaux pour innover avec lui ou encore l'idée de coproduction dans les industries de services (Garrette *et al.*, 2009). D'autres incitent les organisations à identifier prioritairement leurs clients stratégiques, de façon à nouer avec eux des relations plus étroites, ou à se différencier vers le haut pour répondre aux attentes plus sophistiquées des clients (Johnson, *et al.*, 2011).

Toutefois, si le client n'est pas totalement ignoré par le management stratégique, il joue un rôle très secondaire dans la formulation de

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

la stratégie. Les concepts relatifs à l'offre de produits/services et aux activités de l'entreprise dominent presque entièrement le domaine : cycle de vie et courbe d'expérience, taux de croissance relatif, portefeuille d'activités, intégration et diversification, etc.

Finalement, peu d'approches accordent aux clients une place notable dans la formulation de la stratégie[1] et aucune des grandes théories du management stratégique ne parle d'une possible stratégie de relation avec eux. Certes, il s'agit de nouer des liens avec des clients stratégiques, mais dans quels buts, avec quels clients, et comment ? Les ouvrages spécialisés sur la gestion de la relation client apportent des réponses partielles (Buttle, 2009 ; Falque et Williams, 2011 ; Peelen *et al.*, 2009 ; Woodcock *et al.*, 2003). Aucun d'entre eux n'apporte cependant un cadre complet pour répondre aux défis évoqués plus haut.

Ci-dessous, nous présentons un cadre d'analyse en plusieurs dimensions pour traiter de cette question stratégique complexe qu'est le management des clients. Nous nous inspirons des travaux académiques comme des pratiques de consultants spécialisés. En proposant ce cadre, nous pensons faire œuvre utile pour orienter les managers dans l'élaboration d'une stratégie clients.

De façon assez classique, nous organisons les grandes questions stratégiques du management de la relation client en « niveaux », du plus structurant au plus opérationnel[2]. À chacun de ces niveaux, l'organisation fait face à des choix, des arbitrages, des questions essentielles. La réponse de l'entreprise – qu'elle soit implicite ou explicite – constitue précisément sa stratégie clients :

- **Le degré d'orientation client.** Dans quelle mesure privilégier une forte orientation client, relativement à d'autres orientations possibles (production, produits, vente, marques, employés, etc.) ? Si l'orientation client est clairement un facteur de performance, l'organisation met-elle vraiment le client au centre du jeu, au-delà de discours parfois trompeurs ?
- **Les cibles de la stratégie relationnelle.** La stratégie doit-elle se concentrer sur le client final ou bien s'adresser à d'autres parties prenantes, qu'elles soient externes (distributeurs, revendeurs, prescripteurs, etc.)

1. Seuls Desreumaux *et al.* (2009) évoquent toutefois un cadre d'analyse stratégique dans lequel les clients occupent une place centrale (voir le modèle Delta de Hax et Wilde, 2001).
2. Par exemple, Desreumaux *et al.* (2009) distinguent la stratégie globale (*corporate strategy*), les stratégies par domaine d'activité (*business strategies*) et les stratégies fonctionnelles (marketing, finance, etc.).

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

ou internes (actionnaires, collaborateurs, etc.) ? Par ailleurs, faut-il s'adresser à l'ensemble de la cible ou privilégier certains profils ? Comment différencier l'approche relationnelle selon les cibles ?

- **Les priorités relationnelles.** Quelle priorité réellement accorder à la satisfaction durable des clients plutôt qu'au profit à court terme ? Quelle priorité accorder à la fidélisation des clients actuels plutôt qu'à l'acquisition de nouveaux clients ?
- **L'accent mis sur l'expérience client.** Si les applications de CRM analytiques et de CRM opérationnelles sont souvent incontournables, une stratégie clients ne saurait aujourd'hui se limiter à la mise en œuvre d'un SI (système d'information) orienté client. Quels efforts consacrer à l'amélioration de l'expérience client plutôt qu'à l'optimisation des investissements marketing et commerciaux *via* les systèmes de CRM ?
- **Le déploiement de processus et de dispositifs relationnels.** Quels sont les processus déployés prioritairement sur chaque cible afin d'augmenter la valeur du portefeuille de clients (recrutement, rétention, développement, reconquête, abandon) ? Quels dispositifs mettre en œuvre pour consolider les liens avec les cibles relationnelles (personnalisation des recommandations, programmes de fidélité, communautés de clients, etc.), afin de maximiser les synergies et de réduire les interférences potentielles entre eux ?

1. Le degré d'orientation client

Les intentions stratégiques des organisations – comme leurs comportements effectifs – sont en grande partie déterminées par des enjeux fondamentaux de compétitivité, de sécurité et de légitimité (Desreumaux *et al.*, 2009). Ceux-ci se traduisent par des décisions lourdes prises par la direction générale, relatives aux ressources et compétences à développer, aux arrangements organisationnels à déployer, aux modes de gouvernance à mettre en place, aux mouvements de diversification et d'intégration verticale, aux fusions et alliances, aux actions de développement durable, etc. La question qui se pose est de savoir en quoi le management des clients permet (modestement) à l'organisation de répondre à ces enjeux. Autrement dit, en quoi la consolidation des relations avec les clients représente-t-elle un facteur de compétitivité supérieure, de plus grande sécurité et de légitimité accrue pour l'organisation ?

De nombreuses études montrent que l'orientation client constitue un facteur de performance (Palmatier *et al.*, 2006 ; Reimann *et al.*, 2010). Une

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

forte orientation permet notamment de se différencier des concurrents, d'innover plus facilement et de façon plus pertinente, ou encore de se protéger (des concurrents, des fournisseurs, des revendeurs, etc.), en consolidant des liens privilégiés avec des clients ou des segments de clients stratégiques.

Des méthodologies permettent à l'organisation de diagnostiquer son degré de maturité dans le domaine spécifique du management des clients. Il est recommandé de mener ce diagnostic afin de déclencher une prise de conscience sur la probable nécessité de devoir renforcer l'orientation client.

Il ne s'agit pas seulement de déclarer que le client doit être mis au centre de l'organisation (*customer centricity*). Encore faut-il le faire. Or, l'orientation client vient souvent heurter d'autres rationalités dans l'organisation, d'autres logiques, d'autres priorités (l'organisation par produits, les ventes à court terme, la stratégie de marque, le confort des employés, etc.). L'orientation client ne peut donc recevoir un écho favorable de la part de la direction générale que si le management de la relation client aide l'organisation à mieux faire son métier, à réaliser sa mission, à atteindre ses buts et ses objectifs. Par exemple, si une meilleure connaissance de ses clients permet à Carrefour de mieux acheter ou à BNP Paribas de réduire ses risques, l'orientation client bénéficiera du soutien de la direction générale parce qu'elle permet tout simplement à l'organisation de mieux faire son métier.

La mise en œuvre d'une stratégie client doit naturellement s'appuyer sur une démarche structurée d'intelligence client. Cette intelligence doit nourrir chacun des niveaux de réflexions et être mobilisée dans l'organisation pour formuler/déployer concrètement la stratégie. Nous abordons cette question essentielle dans le chapitre 1 (Développer l'intelligence client).

L'intégration des clients dans le *business model* représente un enjeu que nous abordons dans le chapitre 2. Cette idée forte qui consiste à considérer le client comme une ressource au service d'un modèle d'affaire plus performant est une voie intéressante, mais qui n'est pas sans soulever quelques risques et difficultés.

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

Focus 1 : L'orientation client, nature et mise en œuvre d'une démarche « servicielle »

Par Philippe Moati (université Paris-Diderot et OBSOCO)

L'orientation client est l'idée *a priori* banale de considérer le client comme point de départ de la réflexion stratégique, ce qui veut finalement dire se donner pour vocation de rendre service au client, de l'aider à atteindre ses objectifs. Le corollaire de l'orientation client est donc le basculement des entreprises de toutes sortes vers les modèles « serviciels ». La démarche la plus courante – celle qui consiste à mettre un produit sur un catalogue et d'essayer ensuite de le vendre au plus grand nombre de clients possible – est en voie d'être dépassée.

L'orientation client se donne pour vocation non pas de fournir des produits, mais de rendre service, c'est-à-dire de fournir ce que j'appelle des effets utiles, en apportant des solutions à des problèmes. C'est facile à dire, mais les implications organisationnelles, en termes de compétences et de processus, sont colossales. Beaucoup d'entreprises qui prétendent être orientées client ne sont qu'au tout début d'un long processus.

Orientation client versus « client roi »

Même si c'est une expression commerciale, dire que le client est roi semble être une bonne philosophie pour amorcer une l'orientation client. Celle-ci doit cependant trouver un modèle économique viable, ce que n'induit pas l'idée selon laquelle le client est roi. Il faut arriver à un modèle économique qui vise la satisfaction du client en profondeur au travers de cette notion servicielle, tout en ayant un *back office* qui permet de dégager de la valeur pour l'entreprise.

Ce qui ne convient pas dans l'idée du client roi, c'est le sous-entendu que les entreprises fonctionnent pour le compte du client. L'orientation client est une manière de refonder la légitimité de l'entreprise, alors que la raison d'être d'une entreprise capitaliste c'est de générer des revenus. L'orientation client est donc un modèle économique qui se doit d'être rentable et qui trouve son levier d'efficacité dans sa manière d'approcher le client, différente de celle fondée sur les produits.

Degré de développement de l'orientation client

De mon point de vue d'économiste, s'il fallait résumer en une phrase le capitalisme contemporain par rapport à celui qui a marqué les « Trente Glorieuses » (le fordisme), je dirais que l'on est passé d'une économie poussée par l'amont à une économie tirée par l'aval, avec la généralisation de la relation de service et la diffusion de ces modèles serviciels. La mise en avant du client comme un mot d'ordre pour restructurer le fonctionnement des entreprises et élaborer des modèles économiques constitue pour moi un des piliers du capitalisme contemporain, tiré par l'aval, toute l'énergie du système partant désormais du bas, du client, au contact duquel se réalise la valeur.

Ce basculement modifie l'équilibre des pouvoirs. Maîtriser l'aval des filières confère un fort pouvoir économique. Cela se perçoit même à l'intérieur des entreprises : le marketing était en quelque sorte la dernière roue du carrosse ; les ingénieurs pensaient les produits et la manière de les fabriquer, ensuite on fixait le prix en ajoutant une marge aux coûts et l'on demandait au responsable commercial de faciliter leur écoulement. Désormais, on part de l'observation du marché, des attentes ou des besoins du client

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

pour trouver des espaces dans lesquels l'entreprise pourrait s'inscrire, puis on mobilise les forces de l'entreprise pour proposer une offre à un prix qui est celui que le client est prêt à payer. Clairement, toute la hiérarchie du système est remise en cause. Sur le marché B2C, c'est une formidable opportunité pour les distributeurs, en contact avec le client, de refonder leur modèle économique et de prendre le pouvoir sur l'amont des filières.

Impact de l'orientation client sur la relation concurrentielle

Quand on comprend que les modèles serviciels constituent l'aboutissement de la relation client, que l'on ne vend plus alors des produits mais des solutions, on s'achemine vers une transformation de la nature même du marché. La représentation classique d'un marché est la suivante : il y a un produit qui préexiste à l'échange et autour duquel se confrontent les offreurs et les demandeurs. De cette confrontation émerge un prix. En réalité, quand on est dans l'orientation client aboutie, on quitte ce modèle puisque le produit ne préexiste pas.

C'est par le dialogue avec le client et la compréhension du problème spécifique de chaque client que l'entreprise mobilise ses ressources pour construire de manière *ad hoc* une solution à ce problème. L'objet de l'échange n'est pas prédéfini ; il est coproduit dans la relation, qui n'est pas celle des offreurs face aux demandeurs, mais bien d'un offreur singulier face à un demandeur individualisé. Autrement dit, on a un échange sans marché ou, plus précisément, des marchés relationnels par opposition aux marchés d'hier qui étaient transactionnels. Dans le cas pur, on passe de la transmission d'un droit de propriété sur un produit préexistant à l'offre d'une réponse à un problème spécifique : par exemple plutôt que de vendre une voiture, l'apport d'une solution personnalisée de mobilité.

Les particularismes culturels de l'orientation client

Il faut distinguer le B2B du B2C. Sur le B2B, les cultures locales ont peu d'impact car le théâtre des opérations est désormais mondial. Pour le B2C, en dépit d'un incontestable mouvement de convergence, les consommateurs restent pétris de la culture dont ils sont issus. Au plan des entreprises, les particularismes locaux qui ont façonné les cultures d'entreprises et la structuration des secteurs peuvent marquer les trajectoires d'adaptation (notamment en matière d'orientation client).

Si l'on prend l'exemple de la grande distribution, qui prétend depuis peu s'orienter client, on remarque que ces entreprises sont encore loin du compte. Voici une des raisons de la difficulté de la grande distribution à s'orienter client : ces entreprises sont profondément ancrées dans une culture du produit, qui se reflète dans les *process*, la hiérarchie des pouvoirs en interne et la manière de communiquer avec le client. Il faut que la culture d'entreprise soit au diapason de l'orientation client, pour que celle-ci puisse s'inscrire non seulement dans la « vision » des dirigeants, mais aussi dans son organisation, ses processus, ses compétences. C'est pour cela qu'il est facile de dire « il faut s'orienter client » mais, dans la pratique, très peu d'entreprises ont réellement compris ce que cela signifie et jusqu'où il faut se remettre en question pour adopter ce mode de fonctionnement.

Le personnel en contact avec le client ne va par exemple pas se comporter de la même manière selon que l'on soit en logique servicielle ou en logique de produit. Pour la première, il est nécessaire d'avoir une réelle empathie vis-à-vis du client, d'être soucieux

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

de développer un capital relationnel, ce qui peut entrer en contradiction avec un pilotage à partir d'indicateurs de productivité. Il faut aussi que le client accepte ce changement. Les premières entreprises qui se sont orientées client l'on fait sous la pression de grands comptes. Il est peu probable que les consommateurs, sur les marchés B2C, réclament explicitement ce changement d'attitude.

Plus encore, l'orientation client implique que le client accepte d'entrer dans une relation dense et durable avec le fournisseur. La qualité même de la coproduction implique que le client livre des informations sur lui-même, entre dans une dynamique d'apprentissage avec le fournisseur et, au final, accepte une certaine forme de captivité à son égard. La confiance est l'une des conditions pour que tout cela se mette en place, afin que, de part et d'autre, on accepte de se lancer dans ce type de relation. Le climat de défiance qui règne en France sur les marchés de consommation peut constituer un obstacle sérieux à l'avancée rapide de l'orientation client.

La mise en œuvre de l'orientation client

Il faut essayer de retrouver le consommateur et d'entamer une conversation avec lui, voire de l'intégrer dans les *process* de l'entreprise. La relation de service repose sur la coproduction car c'est dans l'échange que se créé le service, en faisant entrer les consommateurs en amont dans les *process*, individuellement ou en communautés. Ils deviennent une ressource dans la conception des offres, ce qui à la fois aide l'entreprise à maîtriser ses coûts et crée une implication des clients qui peut nourrir la confiance. La grosse incertitude réside cependant dans la viabilité économique des modèles économiques orientés client.

Pour l'instant, on manque de recul sur les modèles les plus ambitieux et l'on ne peut pas être certain que l'on réussira à bâtir un modèle dans lequel le client est entièrement satisfait et l'entreprise rentable. Une première série d'obstacles réside dans la prévention des comportements opportunistes de part et d'autre, dans un contexte d'asymétrie d'information et de dépendance du résultat de la relation à l'engagement des parties. On retrouve ici la problématique de la confiance, mais aussi celle du contrôle et du cadre institutionnel dans lequel s'inscrit ce type de relations.

Il peut exister un autre obstacle : la domination dans le capitalisme de la gouvernance actionnariale qui limite la convergence des intérêts entre les entreprises et les clients (sans oublier les enjeux sociétaux associés à la responsabilité des entreprises). Le basculement à grande échelle dans une véritable orientation client appelle sans doute la refondation des modèles de gouvernance des entreprises.

Le grand risque sera de réussir à mettre en place un échange au sein duquel aucun des deux partenaires ne sera tenté de jouer le passager clandestin. En effet, lorsque l'on entre dans une logique servicielle, il existe une possibilité que l'autre soit tenté de jouer des asymétries d'informations. Pour que le modèle soit viable il faut travailler la confiance, notamment par des systèmes de contrôle.

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

2. Les cibles de la stratégie relationnelle

L'entreprise est insérée dans un réseau d'affaires complexe qui comporte un amont (fournisseurs, etc.), un aval (revendeurs, prescripteurs, clients, etc.), ainsi que de multiples autres parties prenantes et interlocuteurs qui influencent son destin (actionnaires, employés, pouvoirs publics et collectivités locales, journalistes, etc.). Il est envisageable de développer des relations privilégiées avec tout ou partie de ces différents acteurs. La question est de savoir avec lesquels privilégier une approche relationnelle, et sur quelles cibles concentrer plus particulièrement les efforts et les investissements relationnels ?

Cette question se décline à deux niveaux. Faut-il ou non entrer en relation avec telle cible stratégique (par exemple, les actionnaires ou les revendeurs) ? Une fois la décision prise de consolider les liens avec cette cible, faut-il le faire pour l'ensemble de la cible ou seulement pour certains clients ?

Sachant qu'il est rarement possible, ou même efficace, de s'adresser à l'ensemble de la cible, il sera plus performant de concentrer les investissements relationnels sur certains clients, comme le permettent les programmes de fidélité réservés à ceux qui présentent la plus forte valeur potentielle, ou encore ceux qui risquent de partir, ceux qui sont les plus fans de la marque, etc. Il existe de multiples façons de segmenter les cibles potentielles du marketing relationnel (les professionnels parlent plutôt de marketing client, mais le terme conduit à limiter les investissements relationnels aux clients, alors que les acteurs concernés par ces démarches peuvent être plus divers).

Les méthodologies qui permettent de segmenter le portefeuille de clients sont exposées dans le chapitre 3 (Valoriser le portefeuille de clients).

En matière de différenciation, le management des clients peut soulever des enjeux juridiques. Ceux-ci ne sont pas couverts explicitement dans l'ouvrage, mais l'attention des managers doit également se porter sur cette question, *a fortiori* quand les stratégies prennent une dimension internationale.

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

Focus 2 : La relation client à l'épreuve des accommodements raisonnables

Par Jacques Amar (université Paris-Dauphine)

Lorsqu'une entreprise met en œuvre une stratégie marketing fondée sur la différenciation des clientèles, elle prend un risque juridique : faire l'objet d'une action en justice pour discrimination. Des consommateurs peuvent en effet estimer que la politique marketing établit des distinctions entre des situations identiques en partant de critères illégitimes comme le genre, la religion ou la couleur de peau, par exemple. À l'identique, le management des services publics s'effectue sous la contrainte du principe d'égalité, autrement dit, pour reprendre la formule classique : à situations identiques, traitement identique ; à situations différentes, traitement différent. Les rapprochements tant entre les modes de gestion qu'entre les règles applicables favorisent d'ailleurs la mutation de l'usager en consommateur de service public.

Dans ce cadre classique, là où le droit français met l'accent sur le respect du principe de laïcité, avec pour corollaire le principe de neutralité des agents, le droit canadien valorise, au contraire, l'obligation de tenir compte des particularités de la clientèle pour mesurer si le service public assure un service de qualité identique pour l'ensemble de ses usagers. Les différences d'approche ne sont cependant pas aussi tranchées que l'on pourrait bien le croire : l'évolution canadienne s'inscrit dans une réflexion sur la mise en œuvre du pacte international relatif aux droits civils et politiques ainsi qu'à celui relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, pactes également ratifiés par la France et dont les dispositions sont parties intégrantes du droit positif français. Vu sous cet angle, l'exemple canadien constitue un véritable laboratoire de gestion des relations commerciales dans un environnement multiculturel.

Afin d'en mesurer toute la portée, nous exposons dans un premier temps le cadre juridique dans lequel s'inscrit la démarche du service public canadien pour, dans un second temps, exposer les recommandations qui ont pu être formulées. C'est tout l'enjeu d'une mutation du principe d'égalité à l'aune de ce que les Canadiens appellent les accommodements raisonnables.

Les accommodements raisonnables comme cadre de la relation client

La relation client est profondément modifiée à partir du moment où la légitimité des exigences s'apprécie au vu des accommodements raisonnables.

Ces derniers constituent à l'origine une norme juridique dégagée par le juge canadien pour préciser les obligations de l'employeur en matière de respect des droits des salariés, notamment en ce qui concerne la pratique religieuse. L'expression largement popularisée à la suite des travaux de la commission Bouchard-Taylor permet aujourd'hui de désigner une conception concrète du principe d'égalité en tant que vecteur de prise en compte des différences existant entre les individus. Pour reprendre la présentation d'un auteur, de moyen visant à rétablir l'égalité dans une situation concrète et individualisée de discrimination, l'accommodement raisonnable semble être devenu un terme générique désignant l'ensemble des arrangements auxquels aboutit la « gestion » des conflits de valeurs ou de droits, particulièrement dans les rapports interculturels. Autrement dit, dans le cadre d'une démarche de relation client, il revient aux services publics

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

de s'interroger sur la compatibilité de leurs pratiques avec le principe d'accommodements raisonnables.

Dans ce cadre, la démarche client doit tenir compte de la charte des droits et libertés de la personne, texte de valeur constitutionnelle en date de 1982 sur le fondement duquel les tribunaux apprécient la validité de l'action des pouvoirs publics. Deux articles jouent ici un rôle fondamental :

- Article 10 : toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.
- Article 43 : les personnes appartenant à des minorités ethniques ont le droit de maintenir et de faire progresser leur propre vie culturelle avec les autres membres de leur groupe.

C'est donc parce que les textes consacrent un véritable droit à la différence que, d'une part, les services publics doivent adapter le principe d'égalité des usagers et, d'autre part, que les usagers peuvent contester les pratiques des services publics.

C'est ici qu'intervient la commission des droits de la personne et de la jeunesse, autorité administrative qui, toute chose égale par ailleurs, peut être comparée à l'ancienne Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, aujourd'hui remplacée par le défenseur des droits. Cette commission est précisément chargée de s'assurer du respect du principe d'égalité, et donc de l'application de l'article 43 précité. Elle est à l'origine de l'avis sur les directives de la régie d'assurance maladie du Québec en matière d'accommodements raisonnables.

Les accommodements raisonnables en pratique : la régie de l'assurance maladie

L'avis a pour objet de préciser si, d'un côté, certaines exigences de clients fondées sur des normes religieuses doivent ou non être satisfaites par le service public et si, de l'autre, le service public doit s'adapter à la diversité culturelle des usagers.

- Un usager est-il en droit de refuser de se faire servir par un employé du centre d'appels issu d'une communauté culturelle ou de sexe féminin ? La réponse est ici sans appel : nous ne sommes pas en présence d'une demande d'accommodements raisonnables, mais de l'expression d'un comportement discriminatoire qui ne saurait en aucune manière être acceptée. Par voie de conséquence, le service public n'a pas à s'adapter étant précisé, à propos des signes religieux, que « le seul fait qu'une employée porte un hidjab ne peut en soi constituer une atteinte à la liberté de conscience et de religion de la clientèle ». Il n'est donc pas nécessaire ici d'autoriser la cliente à refaire la queue comme avait pu le prévoir la Régie.
- Quel est le comportement adéquat d'un employé face à une cliente revêtue d'un voile intégral pour contrôler son identité ? La Régie a défini une procédure complète permettant à la cliente d'être, autant que faire se peut, contrôlée par une personne du sexe féminin. La prise de photo peut cependant être effectuée par n'importe quel agent disponible, masculin ou féminin. La demande d'accommodement raisonnable

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

visant à imposer que la photographie soit, par principe, prise par un agent de sexe féminin est rejetée sur le fondement suivant : la cliente ne peut obtenir une prestation de soin qu'après vérification visuelle de son identité, celle-ci pouvant indifféremment être le fait d'un membre du personnel masculin ou féminin. Il n'est donc pas possible d'estimer que la simple prise de photographie par un agent de sexe masculin constituerait, au niveau de la Régie, une atteinte au droit pour un individu de pratiquer sa religion. Ainsi, pour respecter la liberté de religion d'une personne, une directive peut prévoir des accommodements qui pourront être offerts, mais elle ne doit pas présumer que toute personne portant un symbole religieux requerra un accommodement.

Les solutions rendues rejoignent paradoxalement, et en partant de fondements radicalement distincts, le principe de neutralité propre aux services publics français. Par-delà les points évoqués, nous mettrons davantage l'accent sur la spécificité de la démarche retenue par les institutions canadiennes :

- une démarche préventive plutôt qu'une démarche contentieuse, ce qui permet d'éviter une radicalisation respective des positions de chacun ;
- une démarche pédagogique plutôt qu'une démarche autoritaire de soumission de principe aux lois du service public.

L'exemple canadien présente ainsi un triple intérêt :

- Il facilite la mise en œuvre d'un marketing différencié non seulement dans le respect de chacun, mais également dans celui du principe d'égalité.
- Il constitue peut-être une voie à suivre pour les entreprises en France qui voudraient désamorcer les critiques formulées à l'encontre de leur politique commerciale fondée sur un marketing « ethnique ».
- Il montre enfin que l'État ne peut vouloir instaurer une neutralité de principe sans prendre le risque de créer une discrimination.

3. Les priorités relationnelles (satisfaction et fidélisation)

Les entreprises, surtout lorsqu'elles sont cotées sur des marchés boursiers, sont particulièrement évaluées sur un critère de rentabilité. Cette course aux résultats financiers a pour corollaire une très grande attention portée au profit dans les tableaux de bord des directions d'entreprise. Une dérive potentielle de cette focalisation sur les résultats conduit certaines entreprises à privilégier le profit immédiat au détriment de la satisfaction des clients. Ce raisonnement à court terme risque de mettre à mal la base de clientèle. En effet, la satisfaction constitue un élément nécessaire (bien que non suffisant) de la fidélisation de la clientèle. Une simple mesure annuelle

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

de la satisfaction (souvent exigée dans le cadre de la certification qualité) ne permet pas de donner la priorité à la satisfaction des clients. Pour en faire un véritable indicateur de pilotage de l'entreprise, elle doit être intégrée au tableau de bord stratégique (*balanced scorecard*) qui traduit la stratégie de l'entreprise. Au-delà de la satisfaction, les métriques de performance évoluent vers la prise en compte des effets sociaux (bouche-à-oreille, recommandation), notamment avec le succès du *Net Promoter Score* (NPS) qui se déploie dans un nombre croissant d'organisations.

Focus 3 : Le *Net Promoter Score* (NPS)

Le *Net Promoter Score* (NPS) est une métrique construite à partir de la réponse à la question suivante : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez [la société x] à un ami ou un collègue ? » sur une échelle allant de 0 à 10. Cette simple mesure permet de distinguer les promoteurs de la marque, c'est-à-dire les clients ayant accordé un score de 9 ou 10, des détracteurs, les clients donnant 6 ou moins à la réponse. Le NPS est obtenu en soustrayant aux promoteurs les détracteurs. Un grand nombre d'entreprises a été séduit à la fois par la promesse associée au NPS, présenté comme la métrique « ultime » associée à la croissance de l'entreprise, par sa simplicité d'administration, mais aussi parce qu'il est supposé rendre compte de l'expérience vécue par le client… mieux que les enquêtes de satisfaction.

Un débat est né sur la pertinence réelle de cet indicateur présenté comme « ultime » par ses créateurs. Des travaux comparatifs ont ainsi montré que la satisfaction prédit aussi bien – sinon mieux – la performance de l'entreprise. De plus, le caractère unidimensionnel de la mesure ne permet pas de comprendre le niveau de NPS atteint, mais seulement de le mesurer, contrairement à une enquête de satisfaction qui permet d'identifier les éléments de l'offre, de l'expérience ou de la relation à améliorer.

Pour autant, l'erreur vient de la volonté d'opposer ces deux métriques, alors que ces éléments peuvent être complémentaires. Les enquêtes de satisfaction portent très souvent sur un échantillon réduit de clients et ont lieu à des fréquences faibles (de l'ordre de l'année ou du semestre). À l'opposé, le NPS peut être administré à moindre coût, tout au long de l'année, à chaque interaction avec le client (fenêtre de fin de navigation sur un site Internet, suivi d'appel à la plate-forme téléphonique, etc.) et à chaque étape du cycle de vie du client.

Il est un point important à retenir : le NPS a pour effet bénéfique de placer l'expérience client au centre des préoccupations des directions d'entreprise, mais la satisfaction rend mieux compte des domaines de la relation au client à améliorer.

Sources : d'après Reichheld F., *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2006 ; Keiningham T.L., Cooil B., Andreassen T.W. et Aksoy L., « A Longitudinal Examination Of Net Promoter And Firm Revenue Growth », *Journal of Marketing*, vol. 71, n° 3, 2007.

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

À l'heure actuelle, la majorité des investissements marketing est consacrée au recrutement de nouveaux clients plutôt qu'à leur fidélisation, traduisant une recherche de performance commerciale qui peut être préjudiciable. Cette place accordée à la conquête résulte à la fois d'une certaine saturation des marchés et d'un certain manque de confiance dans l'efficacité des moyens de fidélisation, face aux actions agressives des concurrents. On entre dans un cercle vicieux, dans lequel les efforts en conquête des uns appellent ceux des autres et participent à l'érosion de la base de clientèle acquise. Cette approche positionne l'entreprise dans une réflexion à court terme. À l'opposé, l'approche de la fidélisation place l'entreprise dans une vision à plus long terme qui se révèle réellement bénéfique pour l'entreprise.

Il est toutefois possible de réconcilier les deux approches, notamment car la fidélisation permet aussi de conquérir de nouveaux clients grâce à des actions destinées à encourager le bouche-à-oreille ou même le parrainage de prospects par les clients actuels. Plus généralement, il n'existe aucune raison de penser que le management des clients soit, par essence, antinomique avec la recherche de rentabilité. En effet, les technologies relationnelles permettent aussi de diminuer les coûts (dématérialisation des factures, agents virtuels et avatars, FAQ sur les sites Internet, etc.). La question est de savoir si ces technologies permettent de construire une relation aussi riche et valorisée par les clients.

Focus 4 : Recruter ou fidéliser, telle est la question. Et si cette distinction était caduque ?

Par Yan Clayessen (ETO)

Piloter un budget marketing n'est pas une chose aisée, *a fortiori* lorsque les budgets sont en baisse, que les consommateurs sont imprévisibles et que la crise pointe le bout de son nez ! La problématique qui émerge alors souvent est de savoir s'il vaut mieux prioriser le recrutement ou la fidélisation. Aujourd'hui, la majorité des entreprises ont tendance à privilégier le recrutement. Par réflexe, par habitude, parce que cela paraît plus simple et surtout avoir des effets immédiats, les directions marketing dépensent une partie importante de leur budget dans le recrutement. Achat d'espace publicitaire, prospectus, affiliation, SEO (*Search Engine Optimization*), SEA (*Search Engine Advertising*), location de fichiers, l'offre est diverse et apporte, notamment *via* Internet, des résultats réels et facilement mesurables. Le développement récent du marketing à la performance facilite encore l'arbitrage en faveur du recrutement. Le risque est moindre dans la mesure où l'on ne paye qu'au contact, au *lead*, voire à la vente. De fait, 60 à 70 % du budget marketing de la majorité des entreprises passe dans la conquête.

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

Dans certains secteurs comme le e-commerce, nous ne sommes pas loin des 95 %. Forts d'une croissance à deux chiffres depuis plusieurs années, les e-commerçants carburent essentiellement à l'affiliation et au SEM. Ils cherchent avant tout à gagner des parts de marché, à engranger un maximum de commandes et à faire grossir leur chiffre d'affaires. Dans la plupart des cas, la fidélisation se réduit au strict minimum : une *newsletter* avec un mix d'informations sur les nouveaux produits et/ou des promotions. Tout le monde reçoit le même message à une fréquence qui peut parfois être quotidienne.

Le problème dans le fait d'investir uniquement dans le recrutement, c'est que la première vente ne génère que rarement de la marge et ne crée pratiquement pas de valeur. Au contraire, elle est souvent déficitaire. Les coûts de recrutement sont tels que la plupart des e-commerçants perdent de l'argent sur la première commande. Il faut que le nouveau client réalise une à trois commandes supplémentaires pour que les investissements dans le recrutement soient amortis. Recruter sans inciter le client à commander de nouveau, sans le fidéliser, est un cercle vicieux dans lequel se sont enfermés de nombreux cybermarchands à leurs risques et périls.

Fidéliser permet d'amortir l'investissement consacré au recrutement. Recruter sans fidéliser sérieusement n'a pas plus de sens que d'acheter un bien immobilier sans l'entretenir. Fidéliser coûte souvent moins cher que recruter. Les dispositifs de fidélisation sont variés. Ils se sont dématérialisés et sont donc moins coûteux qu'auparavant. Carte de fidélité, programme CRM, application mobile, page fan sur Facebook, *newsletters*, tous ces dispositifs permettent à une marque de mieux connaître ses clients, de les reconnaître, voire de récompenser leur fidélité. Ils rendent possible le suivi du client, la personnalisation de la relation et l'accroissement du chiffre d'affaires réalisé avec lui *via* des techniques de *cross* et de *up-selling*.

Aujourd'hui, ces dispositifs permettent surtout de créer un lien fort entre les consommateurs et la marque. À l'heure de l'hyperfragmentation de l'audience et de la multiplication des points de contact, ces dispositifs constituent un véritable média propriétaire pour la marque en relation directe avec ses clients finaux. Ce point est essentiel car il constitue la clé pour appréhender la nouvelle valeur ajoutée de la fidélisation dans un monde médiatique éclaté.

La distinction entre recrutement et fidélisation est-elle encore réellement pertinente ? En effet, cette distinction tactique semble de plus en plus floue, pour trois raisons :

- Les techniques de publicité ciblée telles que le *retargetting* permettent de personnaliser la publicité pour toucher les clients directement sur les médias digitaux qu'ils consultent. De fait, le CRM va étendre son modèle de *tracking*, de qualification, de ciblage, de diffusion et de mesure sur l'ensemble des supports de communication. Avec la télévision connectée, le dernier bastion de la publicité « classique » pourra exploiter également les techniques du CRM pour mieux toucher les téléspectateurs.
- La méfiance des consommateurs envers la publicité, voire envers les marques, les incite de plus en plus à privilégier les avis de consommateurs ou ceux de leurs proches pour choisir un produit. L'importance du bouche-à-oreille est donc croissante dans la décision d'achat. Ainsi, les marques auront tout intérêt à mettre en place, au sein même de leur programme de fidélisation, un sous-programme dédié aux clients potentiellement ambassadeurs de la marque. Ce sont eux qui demain coopteront les

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

nouveaux clients. C'est *via* leurs actions que les marques recruteront de nouveaux clients de valeur.

- La fidélisation permet même de mieux recruter. En suivant les clients durant toute leur vie de client, il est possible d'apprendre à mieux identifier les caractéristiques des bons clients, c'est-à-dire de ceux qui sont les plus rentables. Ces caractéristiques sont des critères parfois discriminants qui permettent de les reconnaître et de les identifier avant même de les recruter. Ce sont ainsi ces types de prospects que l'on va ensuite chercher à convertir en priorité. De même, la fidélisation permet de connaître au mieux la valeur apportée par un client durant toute sa vie de client, et donc de calculer précisément le coût que l'on est prêt à mettre pour le recruter. Recruter un nouveau client coûte en moyenne 20 € pour un cybermarché, 70 € dans les télécoms, et jusqu'à 300 € dans la banque en ligne. Connaître et maîtriser ces coûts est un facteur clé de succès pour toute entreprise.

De fait, c'est toute la relation client elle-même qui est en train de se transformer. Aujourd'hui, la plupart des marques recrutent *via* les médias de masse et/ou les techniques du marketing à la performance. Elles fidélisent ensuite plus ou moins bien leurs clients grâce à des programmes CRM. C'est le circuit linéaire classique de la relation commerciale. Demain, les nouveaux clients arriveront de plus en plus par cooptation, notamment par des systèmes de parrainage. Ils seront fidélisés à la marque *via* des programmes CRM plus élaborés. Certains d'entre eux entreront alors dans une communauté plus fermée, réservée aux clients potentiellement ambassadeurs de la marque, et ce sont eux qui iront chercher les nouveaux clients. Ce cercle vertueux représente la chaîne de valeur de la relation commerciale de demain. Il n'existe plus réellement de différence entre recruter et fidéliser. Une bonne fidélisation pousse les clients à coopter de nouveaux clients. Les clients deviennent eux-mêmes les supports et/ou le média permettant de faire connaître la qualité d'un produit ou les bénéfices d'une marque. L'expérience client et la communauté des clients satisfaits constituent les deux piliers clés de la valeur de la marque.

Les enjeux de satisfaction et d'expérience client – de même que la question des technologies relationnelles le long du parcours client – sont abordés dans les chapitres 4 (Piloter l'expérience client) et 5 (Fluidifier les parcours clients). Au-delà des enjeux de satisfaction, le chapitre 7 incite les organisations à se donner pour objectif de mériter la confiance des clients, un déterminant essentiel de la performance à long terme des investissements relationnels. Il va de soi que certaines stratégies relationnelles peuvent soulever des questions éthiques, comme le verrouillage des clients. Dans ce chapitre, nous précisons comment l'organisation peut conjuguer respect des clients et efficacité commerciale.

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

4. L'accent mis sur l'expérience client

Historiquement, le management des clients est associé aux outils de gestion de la relation client (GRC, ou CRM en anglais). Pour autant, on peut valoriser un portefeuille de clients ou améliorer une expérience client sans nécessairement déployer une application de CRM. Autrement dit, que ce soit dans sa dimension technologique ou stratégique, visant à développer une relation individualisée avec les clients, le CRM n'est pas une condition nécessaire de la relation client. Prenons l'exemple des restaurants ou autres lieux d'accueil du public. La relation client est très souvent anonyme. L'accent est alors mis sur le service aux clients afin de leur procurer une expérience satisfaisante. Il en va de même sur Internet. Certains sites marchands n'obligent plus leurs clients à créer un compte, mais ont développé un statut d'invité se limitant à enregistrer les coordonnées de livraison du produit (par exemple, la librairie en ligne de Barnes & Noble).

Pour autant, les avancées réalisées dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, du traitement des données et du marketing ne sont pas inutiles. Les applications CRM permettent d'obtenir une vision centralisée du client et d'automatiser le traitement du très grand volume de données aujourd'hui à disposition des directions marketing et commerciales. Si la réalité est autrement plus complexe, les avantages « théoriques » des applications CRM sont connus : segmentation du portefeuille de clients, personnalisation des offres, amélioration des processus commerciaux, pilotage des actions de marketing opérationnel, marketing permettant véritablement le dialogue individualisé, et expérience client fluide quels que soient les canaux.

Les dernières évolutions des applications CRM travaillent à mieux appréhender cette réalité du multicanal, de manière à accompagner la relation client tout au long de son parcours en termes de canal d'interaction et d'étapes du processus de décision (reconnaissance d'un problème, évaluation des alternatives, etc.).

Les applications CRM sont des outils utiles qui permettent d'accompagner l'entreprise sur ses chantiers clients. Pour autant, elles ne remplaceront jamais la réflexion stratégique et la mise en œuvre effective des principes clients par les équipes au contact de la clientèle. Tirer pleinement partie des applications CRM passe avant toute chose par l'adoption de l'outil par les équipes. Si les commerciaux sur le terrain ne remplissent pas les comptes rendus de visites, il sera difficile de les utiliser à des fins de marketing…

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

Mais le vrai défi consiste à utiliser pleinement les capacités de l'outil : les applications CRM ne doivent pas simplement servir à stocker des données clients ou bien à router des messages sur des critères de ciblage diffus. Ces applications présentent des fonctionnalités analytiques évoluées qui peuvent consolider données d'achat, données comportementales en ligne, données déclaratives, etc. Le défi est de rendre intelligentes ces données et de les exploiter à des fins opérationnelles. Chaque processus client doit faire l'objet d'indicateurs, et l'application CRM doit servir à piloter l'atteinte des objectifs fixés et éventuellement à corriger les écarts constatés.

Les enjeux d'intelligence client lié à la profusion des données sont approfondis dans le chapitre 1 (Développer l'intelligence client). Nous abordons les enjeux d'expérience client et de parcours client dans les chapitres 4 (Piloter l'expérience client) et 5 (Fluidifier les parcours clients).

5. Le déploiement de processus et de dispositifs relationnels

L'élaboration d'une stratégie client fait nécessairement appel à la définition de processus de gestion qui reposent sur une vision – si possible unifiée – du client sur l'ensemble des points de contacts. Les processus doivent permettre de concevoir la relation au(x) client(s) en reconnaissant que les phases de la relation varient avec le temps, que l'interaction avec les clients se fait à chacune de ces phases et que la valeur d'un client varie selon le temps et selon la phase de la relation.

Aussi, les trois phases clés de la relation que sont l'initiation, le maintien et la rupture sont les fondements de six processus communément admis : recruter de nouveaux clients, retenir les clients actuels, les fidéliser et développer les ventes avec eux, abandonner certains clients, reconquérir certains clients qui auraient quitté l'entreprise.

Ces six processus ne sont pas à concevoir indépendamment, mais sont séquencés afin d'accompagner chacune des phases de la relation. Recruter de nouveaux clients est le premier processus à mettre en place et, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, celui qui absorbe le gros des ressources.

Les cinq autres processus tiennent tous à des clients connus. La fidélisation vise à les garder. Pour certaines entreprises aux coûts de recrutement très élevés (par exemple dans le domaine de la téléphonie mobile)

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

ou à faible marge unitaire (par exemple dans la presse), il peut être tentant de travailler à la rétention des clients, c'est-à-dire mettre en place des barrières à la sortie afin de rentabiliser le client à long terme à travers un engagement contractuel. Le développement vise à vendre plus à des clients en portefeuille de manière à faire croître leur valeur soit en leur proposant des produits ou services complémentaires, soit en les faisant progresser dans le niveau de consommation actuel.

La phase de rupture est stratégique. Certains clients coûtent plus à servir qu'ils ne rapportent, ce qui conduit à envisager de s'en séparer. Mais dans un environnement où les principaux indicateurs de suivi intègrent principalement un volume (le nombre de clients en portefeuille), un manager aura peut-être quelques réticences à se séparer d'un client, même coûteux. En effet, n'existe-t-il pas des processus pour essayer de le développer ? De même, certains craindront un bouche-à-oreille négatif. Et que faire des clients qui ont quitté l'entreprise de leur plein gré ? Comment les réactiver. Il faut les traiter comme des nouveaux clients et repartir (presque) de zéro : la relation doit à nouveau être entamée.

La question de la priorisation des processus doit avant toute chose partir de la stratégie de l'entreprise. Si la société est engagée dans une démarche offensive, l'accent sera mis sur les processus visant à accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise : conquête de nouveaux clients et développement du chiffre d'affaires par des techniques promotionnelles de *cross-selling* ou encore d'*up-selling*. Certaines entreprises proposeront des programmes de fidélité dits à « capitalisation » dont l'objectif est d'augmenter les ventes.

Si la société adopte une stratégie défensive, la fidélisation et la rétention sont les deux processus à prioriser. Ces deux concepts, bien que proches, sont à distinguer au regard de leur philosophie d'affaires. Le premier vise à s'attacher les clients à travers le développement de leur satisfaction et de leur confiance, le second à travers des mécanismes de rupture coûteux pour le client. La rétention doit être maniée avec précaution. De même, l'importance de ces processus variera selon les segments de clients identifiés dans l'entreprise. Un client peu rentable économiquement peut être un leader d'opinion reconnu dans votre secteur d'activité. La valeur se construit mutuellement et le véritable succès des processus doit parvenir à intégrer aussi bien des éléments économiques que qualitatifs sur la valeur du client.

Ces processus font en partie écho à l'existence du cycle de vie d'un client et à la capacité des entreprises à travailler la valeur de leur portefeuille clients tout au long de ce cycle de vie, comme nous l'abordons lors

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

du chapitre 3 (Valoriser le portefeuille de clients). La valeur du client doit être un élément clé pour arbitrer entre les différents processus.

Les dispositifs relationnels matérialisent les six processus. Trois dispositifs sont plus spécifiquement utilisés dans la mise en œuvre de la stratégie clients : les programmes de fidélité, les communautés de clients et les réseaux sociaux. Les centres d'appels complètent le panorama. Leur fonction de prise de commande, de service à la clientèle ou de service après-vente participe à nourrir la relation avec le client, souvent à l'initiative de ce dernier. Le déploiement des processus relationnels peut également faire appel à une variété d'autres dispositifs plus avancés, comme les programmes de participation (voir chapitre 5) ou les programmes d'éducation.

Focus 5 : La formation, une véritable stratégie de relation

Par Élisa Monnot (université de Cergy-Pontoise)

« Mobile coachs » chez Orange, « Beauty advisors » pour Garnier ou encore « Castostages » chez Castorama, les exemples de recours par les entreprises à des stratégies de formation des clients sont nombreux. Au-delà du traditionnel mode d'emploi, solution facile pour les entreprises mais parfois véritable « casse-tête » pour les utilisateurs, d'autres outils sont proposés à ces derniers pour les aider à apprendre à se servir des produits/services et de leurs fonctionnalités. Dès 1997, Honebein annonçait la nécessité pour les entreprises de recourir à la formation des clients. Ceux-ci doivent en effet souvent se débrouiller seuls pour comprendre le sens de l'information qui accompagne les produits/services. La formation des clients consiste alors à structurer cette information afin de les aider à y voir plus clair. De plus, il arrive fréquemment que des clients retournent un produit qu'ils ont acheté au service après-vente, non pas du fait d'un dysfonctionnement de celui-ci, mais en raison de leur incapacité à le faire fonctionner (Rust, Thompson et Hamilton, 2006). La complexification croissante des produits/services fait également craindre que certains clients ne les achètent pas, de peur de ne pas réussir à les utiliser et d'avoir à supporter un coût d'apprentissage trop élevé (Murray et Häubl, 2007). Les entreprises ont donc intérêt à assister et former leurs clients à l'usage des produits/services. En effet, une fois qu'ils ont appris à utiliser un produit d'une marque, ils sont moins enclins à se tourner vers la concurrence du fait des coûts cognitifs associés (Johnson, Bellman et Lohse, 2003 ; Murray et Haül, 2007).

Les modalités et les objectifs des stratégies de formation des clients

Mais en quoi consiste exactement la formation des clients ? Cette stratégie désigne « le processus par lequel les entreprises partagent de manière systématique leurs connaissances et compétences avec des clients externes afin de favoriser des attitudes favorables de leur part » (Honebein, 1997, p. 8). La formation des clients peut intervenir à tous les stades de la relation qu'ils entretiennent avec l'entreprise (à savoir avant, pendant et après l'achat). Elle vise principalement à aider les clients à devenir plus experts et à utiliser

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

correctement les produits/services en vue d'augmenter leur satisfaction et leur fidélité. Les clients deviennent alors de véritables cocréateurs de valeur (Vargo et Lusch, 2004). Leur formation constitue une pratique relationnelle nouvelle et spécifique pour les entreprises.

Les dispositifs de formation peuvent répondre à plusieurs objectifs. Il peut s'agir d'objectifs purement stratégiques : que ce soient des objectifs en terme économique – augmenter les ventes des produits/services, fournir une source spécifique de rentabilité pour la marque (par exemple des stages payants) ou se démarquer des concurrents en fournissant des services différents (par exemple des événements de marque) – ou de communication – faire connaître les produits/services ou accroître leur visibilité, les faire aimer pour favoriser l'attachement à la marque, mais également les faire essayer. Les stratégies de formation des clients visent aussi des objectifs plus relationnels : favoriser une proximité relationnelle avec la marque, mieux connaître les clients, les faire participer à la conception des produits/services et les fidéliser. Néanmoins, au-delà de ces objectifs généraux, la formation des clients permet surtout de répondre à des objectifs plus spécifiques, comme par exemple expliquer aux clients comment fonctionnent les produits/services et quels en sont les bénéfices ; montrer comment utiliser ces produits/services à un niveau élémentaire ou plus avancé ; accompagner dans l'usage voire, dans certains cas, rassurer les clients ; leur présenter des moyens de diversifier leur utilisation des produits/services et, enfin, apporter des solutions en cas de problème d'utilisation.

La mise en œuvre de la formation des clients implique de choisir des outils pertinents pour leur transmettre les compétences nécessaires en fonction de l'objectif souhaité (Monnot, 2010).

- Les modes d'emploi, sur support papier ou vidéographique, visent à décrire et expliquer les fonctionnalités du produit, mais aussi à montrer les usages possibles et les façons de procéder. Néanmoins, l'absence de logique, le manque d'arguments ou encore l'accumulation de détails insignifiants, sont autant d'éléments qui rendent souvent complexes les notices proposées aux utilisateurs. Cela peut expliquer leur préférence pour des formats plus visuels et explicites comme les vidéos. Ainsi, la marque de maquillage pour homme de Jean-Paul Gaultier utilise des vidéos d'explication et des schémas animés pour montrer à ses clients les gestes à réaliser lors de l'utilisation des produits.
- Les sites de marque permettent de fournir des informations et des explications d'usage sur le produit/service. Calor propose par exemple sur son site Internet un jeu en ligne pour apprendre à utiliser le produit Brush Activ', une brosse rotative séchante.
- Les *packagings* servent également à communiquer des explications élémentaires sur le produit.
- L'utilisation de courriers et *newsletters* permet d'envoyer des explications personnalisées sur l'usage d'un produit. Par exemple, Microsoft incite à utiliser 100 % des fonctionnalités d'un de ses logiciels en envoyant des *newsletters* gratuites comprenant des conseils d'utilisation.
- Les clubs de clients favorisent l'échange de connaissances et compétences, et la réponse à des problèmes techniques particuliers.
- Les démonstrations ont pour objectif principal de montrer les fonctionnalités des produits/services et les manières de les utiliser. Le cas du Studio SFR, à la fois point

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

de vente innovant et espace de découverte, dans lequel des conseillers sont présents non pas pour vendre mais pour expliquer, est emblématique à cet égard.

- Pour favoriser le développement de certaines connaissances et compétences spécifiques, le recours aux cours et stages est également possible. Ceux-ci peuvent être proposés gratuitement avec le produit, ou faire l'objet de services personnalisés et payants, comme c'est le cas pour les formations informatiques de la Fnac par exemple.
- Les entreprises peuvent aussi créer des événements de marque pour faire tester les produits, à l'image de l'opération « La route du sourire » proposée par la marque Signal.
- Enfin, les services d'assistance téléphonique sont là pour fournir des réponses aux questions et problèmes d'utilisation des clients.

Les limites et les conditions de réussite des stratégies de formation des clients

Les entreprises ont donc à leur disposition tout un ensemble d'outils pour former les clients à l'usage des produits/services. Toute la difficulté pour elles est de prouver leur capacité à former les clients, ces derniers n'étant pas habitués à recevoir de la formation de la part des fabricants des produits/services (Aubert et Gotteland, 2010). En effet, la légitimité des entreprises en la matière peut être remise en cause par certains consommateurs qui préfèrent se tourner vers d'autres individus pour demander une assistance à l'usage. Les conseils d'amateurs remplacent alors l'offre de services proposée par les marques. L'échange de « trucs et astuces », en particulier *via* les communautés d'utilisateurs sur Internet (Dujarier, 2008), constitue en effet une solution rapide et portant sur des éléments que les entreprises ne sont parfois pas capables de fournir à leurs clients. L'augmentation du nombre de « conseillers officieux d'usage » (Morel, 2007), sources d'expertise parallèle, vient donc supplanter l'aide apportée par les marques. Ce phénomène est renforcé par le développement des nouvelles technologies qui permettent de distribuer des connaissances et compétences aux clients plus rapidement qu'auparavant. Ainsi, toute la difficulté des démarches de formation des clients réside dans la capacité à développer une véritable relation pédagogique qui soit acceptée par eux.

De plus, cette question de la responsabilité de l'accompagnement à l'usage des produits/services soulève une interrogation : le fait de devoir former les clients ne révèle-t-il pas une certaine défaillance des entreprises en amont du processus d'utilisation ? Ce manque d'efficacité apparent peut intervenir à deux niveaux.

D'une part, il peut s'agir d'une défaillance dans les rapports entre le marketing et la recherche et développement, le premier n'ayant pas été capable d'imposer la vision du consommateur. Les tests conduits par le marketing sont en effet supposés répondre aux interrogations concernant la logique de fonctionnement et d'utilisation du produit/service. Or, l'oubli du point de vue des utilisateurs lors de la conception des produits/services est souvent mis en évidence (Morel, 2007). L'intérêt pour les clients des aides écrites et graphiques étant généralement sous-estimé, la conception des modes d'emploi est également souvent négligée au profit de celle des produits eux-mêmes.

D'autre part, la défaillance peut intervenir au niveau de la communication et de la distribution. Si le produit n'est pas bien présenté aux clients, ceux-ci risquent de ne pas

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

parvenir à s'en servir. Or, les entreprises ont tendance à favoriser la logique commerciale, qui conduit à délaisser l'information technique pour provoquer l'achat par coup de cœur, au détriment de la logique d'utilisation qui a pour objectif de fournir à l'utilisateur les explications nécessaires pour comprendre comment se servir du produit/service.

Le caractère parfois intrusif de certains outils d'accompagnement peut également susciter une forme de rejet de la part des utilisateurs. Les entreprises doivent donc veiller à fournir de l'aide aux clients au moment qu'ils considèrent comme optimal pour en recevoir. Enfin, certains produits/services nécessitant des démonstrations sont vendus en libre-service ou par des vendeurs jugés peu compétents pour expliquer comment les utiliser (Dujarier, 2008). Les utilisateurs ne peuvent alors pas bénéficier de la formation à l'usage dont ils auraient besoin.

Les entreprises doivent dès lors s'interroger sur la manière d'améliorer leurs dispositifs de formation et d'assistance à l'usage. Pour cela, elles peuvent agir à plusieurs niveaux : 1) d'abord au niveau de la conception des produits/services, afin de favoriser une meilleure utilisabilité et les « affordances » c'est-à-dire leur capacité à être compris et utilisés sans information complémentaire ; 2) mais également au niveau de l'accompagnement après-vente pour favoriser le partage de compétences. Or, l'accompagnement après-vente s'appuie en particulier sur le rôle des vendeurs et des modes d'emploi.

Concernant les vendeurs, les entreprises ne doivent pas négliger leur formation car ils sont censés connaître les produits/services qu'ils vendent. Ce rôle des conseillers est d'autant plus important dans certains secteurs, comme le secteur financier par exemple. En effet, plus les produits/services sont perçus comme complexes, plus le personnel de contact doit être en mesure d'aider les clients dans leur utilisation.

Pour ce qui est des modes d'emploi, ils sont souvent considérés comme des outils emblématiques de la formation des clients, mais font pourtant l'objet de critiques récurrentes de la part des utilisateurs. Les entreprises ont donc intérêt à les améliorer, ce qui peut se faire de plusieurs façons (Monnot, 2010) : tout d'abord en fournissant, en plus des notices habituelles perçues comme trop longues et difficiles d'accès, des notices « *quick start* » présentant les procédures initiales ; en homogénéisant les conseils fournis par le biais de ces notices et des affordances des produits/services, en particulier pour ceux disposant d'une interface dynamique d'échange ; en adaptant le vocabulaire employé dans les notices afin de faciliter la compréhension des opérations qui y sont expliquées ; en proposant des schémas d'ensemble des produits clairs et explicites ; mais également en profitant des potentialités offertes par les nouveaux supports (vidéos, jeux), plus attractifs pour les utilisateurs. Les entreprises s'inscrivant dans une démarche de formation des clients ont donc intérêt à adapter leurs outils afin de se réapproprier leur rôle d'accompagnement des consommateurs à l'usage.

Aujourd'hui, les entreprises recourent de plus en plus fréquemment aux stratégies de formation afin de transmettre à leurs clients des connaissances et des compétences. Néanmoins, il semble qu'elles n'adaptent pas toujours leurs outils aux différents types de clients. Or, construire une stratégie cohérente de formation des clients nécessite de mettre en place une véritable démarche marketing afin de s'assurer que les opérations mises en œuvre pourront satisfaire les attentes des différents utilisateurs. C'est ce que devront s'attacher à faire les entreprises à l'avenir, afin d'optimiser ces dispositifs de formation des clients.

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

Sources : Aubert B. et Gotteland D., « Former les consommateurs à l'usage des produits : intérêt et principes de mise en œuvre », *Décisions Marketing*, 2010, n° 59, pp. 7-16 ; Dujarier M.-A., *Le Travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons,* Paris, La Découverte, 2008 ; Honebein P., *Strategies for effective customer education*, Chicago, American Marketing Association, NTC Books, 1997 ; Johnson E.J., Bellman S. et Lohse G.L., « Cognitive Lock-In And The Power Law Of Practice », *Journal of Marketing*, 2003, vol. 67, pp. 62-75 ; Monnot E., *L'Expérience d'apprentissage du client : la première utilisation d'un produit-service,* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, université Paris-Dauphine, Paris, France, 2010 ; Morel C., *L'Enfer de l'information ordinaire : boutons, modes d'emploi, pictogrammes, graphisme, informations, vulgarisation*, Paris, Gallimard, 2007 ; Murray K.B. et G. Häubl, « Explaining Cognitive Lock-In: The Role Of Skill-Based Habits Of Use In Consumer Choice », *Journal of Consumer Research*, 2007, vol. 34, n° 1 ; Rust R.T., Thompson D.V. et Hamilton R.W., « Defeating Feature Fatigue », *Harvard Business Review*, 2006 ; Vargo S.L. et Lusch R.F., « Evolving To A New Dominant Logic For Marketing », *Journal of Marketing*, 2004, vol. 68, pp. 1-17.

Les dispositifs relationnels doivent faire l'objet d'une démarche intégrée, et des synergies sont bien évidemment possibles. La recherche des effets de synergie se heurte cependant à la complexité, notamment en termes de systèmes d'information et d'interfaçage de la base de données interne avec les réseaux sociaux. Citons à simple titre d'exemple la difficulté de rapprocher des individus possédant des identifiants différents sur le réseau social et dans le cadre du programme. Elle se heurte également à des considérations juridiques (les informations sur les réseaux sociaux sont souvent partagées entre la marque et son hébergeur).

Le déploiement des dispositifs relationnels doit répondre à des objectifs précis. Quel élément de la relation au client le dispositif est-il supposé renforcer ou modifier ? À qui s'adresse le dispositif ? Doit-il concerner tous les clients ? Un sous-ensemble ? La définition des objectifs constitue la première étape. La seconde passe par la mesure de l'atteinte des objectifs. De plus, l'entreprise doit s'interroger sur le caractère différenciant de ses dispositifs par rapport à ceux de la concurrence. Ils doivent apporter une valeur ajoutée réelle aux clients pour permettre de faire l'effet de levier escompté. À défaut, il s'agit juste d'une dépense pour se mettre à niveau de la concurrence sans réel effet sur les ventes, mais avec un impact mesurable sur les coûts.

Les programmes de fidélité sont parfois l'objet de critique. Le risque est que s'ils sont mal conçus, ils ne produisent pas les effets escomptés. Certains programmes sont victimes d'un biais d'autosélection. Ainsi, les critères d'accès au programme sont parfois si restrictifs qu'ils ne permettent l'accès au programme qu'à des clients déjà fidèles qui ne dépenseront pas plus qu'avant, mais se verront offerts différents bénéfices par l'entreprise. Sur cette population, le ROI du programme sera négatif.

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle

La performance des dispositifs relationnels est au cœur du chapitre 6 (Optimiser l'efficacité des programmes de fidélité). Nous y abordons des concepts clés permettant de s'interroger sur leurs bénéfices apportés aux clients, les comportements de résistance ou encore l'usage de ces dispositifs à des fins de valorisation des clients.

Dans quelle mesure privilégier une forte orientation-client plutôt que d'autres orientations possibles ? Comment mettre véritablement le client au centre de l'organisation ? Quelle priorité accorder à la satisfaction durable des clients plutôt qu'au profit à court terme ? Faut-il concentrer les investissements relationnels sur certaines parties prenantes, s'adresser à l'ensemble de la cible ou privilégier certains profils ? Quelle priorité accorder à la fidélisation des clients actuels plutôt qu'à l'acquisition de nouveaux clients ? Comment augmenter la valeur du portefeuille de clients et quels dispositifs mettre en œuvre pour consolider les liens avec les cibles ? Comment améliorer enfin l'expérience client ?

Tels sont principaux enjeux d'une stratégie clients. L'ouvrage ne prétend pas explorer en profondeur chacun de ces enjeux. En revanche, il apporte des éclairages de fond et permet de poser les questions essentielles pour formuler et déployer une stratégie clients performante, tant sur le plan commercial que sur le plan éthique.

Bibliographie

Buttle F., *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, 2009.

Desreumaux A., Lecocq X. et Warnier V., *Stratégie*, 2e édition, Paris, Pearson Education, 2009.

Falque E. et Williams S.-J., *Addressing Customer Paradoxes In The Digital World*, Paris, Pearson France, 2011.

Garrette B., Dussauge P. et Durand R., *Strategor*, 2e édition, Paris, Dunod, 2009.

Johnson G., Whittington R., Scholes K. et Fréry F., *Stratégique*, 9e édition Paris, Pearson Education, 2011.

Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D. et Evans K.R., « Factors Influencing The Effectiveness Of Relationship Marketing: A Meta-Analysis », *Journal of Marketing*, 2006, vol. 70, n° 4, pp. 136-153.

Peelen E., Jallat F., Stevens E. et Volle P., *Gestion de la relation client*, 3e édition, Paris, Dunod, 2011.

Reimann M., Schilke O. et Thomas J., « Customer Relationship Management And Firm Performance: The Mediating Role Of Business Strategy », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2010, vol. 38, n° 3, pp. 326-346.

Woodcock N., Stone M. et Foss B., *The Customer Management Scorecard*, Kogan Page, 2003.

© 2012 Pearson France – Stratégie clients – Pierre Volle